

Лебедев П.В.

*Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте РФ*

АЛГОРИТМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СОЗДАЮЩИХ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ КЛИЕНТОВ, КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

Стратегический успех компаний в условиях непредсказуемых быстрых изменений внешней среды во многом зависит от способности менеджмента гибко трансформировать бизнес-модель для достижения оптимальной конфигурации компании и внешней среды.

Одним из важнейших внешних факторов, рассмотрение которых затрагивает как внутреннюю, так и внешнюю среду организации является ее способность создавать ценность для потребителя – удовлетворять потребности наилучшим способом в рамках бизнес-модели, позволяющей иметь конкурентоспособные цены, возмещающие затраты и оставляющие целевую норму прибыли.

Концепция цепочки ценности М. Портера объясняет взаимосвязь внутренних бизнес-процессов и позиционирования ценности на рынке, вооружая контроллера эффективным инструментом анализа, однако быстрое изменение рынков и потребительских предпочтений, и, как следствие, восприятия ценности клиентами, требует проведение дополнительного анализа. Такой анализ должен позволить выявить области деятельности, не создающие и создающие ценность, для последующего сокращения или исключения первых и усиления внимания на вторых. Такой анализ может осуществляться на основании следующего алгоритма.

Можно считать, что деятельность создает ценность в случае положительного ответа на следующие два вопроса.

1. С позиций внешнего клиента, стоит ли продолжать организации заниматься этим видом деятельности / осуществлять или поддерживать данный бизнес-процесс на текущем уровне?

2. Приближает ли данный вид деятельности / бизнес-процесс организацию к достижению ее целей?

Если на оба вопроса можно дать положительный ответ, то данный вид деятельности создает ценность. Если хотя бы один ответ отрицательный, то потребитель тратит свои ресурсы возможно зря, будучи вынужденным возмещать так же зря израсходованные организацией ресурсы.

Определенные виды деятельности, такие, например, как своевременная доставка продукта, безусловно, создают ценность и организация, естественно, выиграет, от развития таких видов деятельности. Напротив, такие виды деятельности как исправление брака или внесение изменений в выполненный проект не несут ценности для клиента, и вряд ли клиент захочет оплачивать их. Несмотря на то, что в реальности бывает сложно полностью исключить такие виды деятельности, их выявление является важной предпосылкой совершенствования бизнес-процессов.

Некоторые виды деятельности компании вынуждены осуществлять, например, в силу действия тех или иных регулятивных предписаний, технологических требований, политик и стандартов и т.п. Отнесение их к одному либо другому полюсу может привести к принятию управленческой командой неверных решений. Так, например, подача налоговых и финансовых отчетов компанией регулятору скорей всего не является создающим для клиента ценность видом деятельности, при этом такие виды деятельности необходимы для нормального функционирования компании, так как отказ от них может привести к известным неблагоприятным последствиям.

С методологической точки зрения необходимо определиться с тем, как должна организация измерять способность своих видов деятельности создавать ценность, а также кто должен отвечать за данный вид анализа?

Определение того, создает или не создает тот или иной вид деятельности ценность для клиента является в определенной степени субъективным, поскольку зависит от постоянно меняющегося ожидания и восприятия клиента. Соответственно, анализ создания ценности будет качественным анализом с последующим переходом к числовым значениям.

Возможным решением в оценке способности создания видами деятельности ценности может быть их анализ по шкале в диапазоне от 1 до 10, где 10 означает максимальную ценность, 1 минимальную, а промежуточная оценка в 5 баллов может относиться к таким видам деятельности, которые необходимы, но не создают ценность с точки зрения клиента.

В идеале такой анализ должен проводиться специалистом, обладающим как знанием процессов «изнутри», так и понимаем «клиентской» перспективы, а также понимаем того, каким образом можно усовершенствовать организационные процессы.

Во многих случаях для такой работы может потребоваться межфункциональная команда, при этом контроллер может и должен выступать как методолог, модератор и фасилитатор данного процесса. Главными аргументами проведения анализа силами межфункциональных команд являются необходимость преодолеть ограничения знания отдельного специалиста, а также тот факт, что при проведении качественного анализа ответы каждого отдельного индивида зачастую потенциально подвержены предубеждениям.

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. Cost Management: Strategies for business decisions. Third edition / McGraw-Hill/Irwin, 2006